



**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS**

**ESSAI**

**COMMENT GÉRER EFFICACEMENT LE MARKETING DANS LA PME?**

**PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN  
ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA)**

**PAR**

**KAROLANNE CLÉROUX**

**SOUS LA SUPERVISION DE**

**RHIZLANE HAMOUTI**

Professeure en management et stratégie au département des sciences administratives

Février 2021

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	2
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET QUESTION DE RECHERCHE</b>	4
1. Présentation de la problématique	4
<b>CONTEXTE THÉORIQUE</b>	
2.1 Les concepts fondamentaux du marketing	6
2.2 La PME, une gestion spécifique	8
2.3 Les concepts du marketing vécus dans la PME	10
2.4 Le gestionnaire : concepteur et interprète de la stratégie	13
2.5 Les compétences et les savoirs du gestionnaire	15
2.5.1 les sous-dimensions de la compétence	15
2.5.2 La compétence appliquée au gestionnaire	17
<b>CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	19
1. Choix de la méthode de recherche	19
2. Échantillonnage	20
2.1 Choix de l'échantillon	20
2.2 Présentation de l'échantillon	21
2.2.1 Répondant 1	21
2.2.2 Répondant 2	21
2.2.3 Répondant 3	22
2.2.4 Répondant 4	22
2.2.5 Répondant 5	22
3. Méthode de collecte de données	23
4. Analyse des données	24
<b>CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS</b>	25
1. Introduction des discussions	25
2. Les défis de la gestion du marketing dans la PME	27
2.1 L'intérêt du dirigeant vis-à-vis du marketing	27
2.2 la difficulté de calculer son retour sur investissement	29
2.3 Le recrutement de la main-d'oeuvre qualifiée	32
3. Les compétences à développer par les gestionnaires marketing en PME	34
3.1 Le savoir-faire	34
3.2 Le savoir-être	35
4. Proposition d'outil	38
<b>CONCLUSION</b>	41
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	43
<b>ANNEXES</b>	44

## INTRODUCTION

Ce projet de recherche est né d'un double constat, à la fois professionnel et théorique. De 2014 à 2021, j'ai travaillé au sein de trois différentes organisations (PME) dans lesquelles il m'a été difficile d'exercer exclusivement les fonctions traditionnellement associées au poste de responsable marketing. Aujourd'hui, je suis Directrice au développement des affaires dans une PME en croissance, œuvrant à la fois en vente et en marketing. J'ai ressenti au cours de ces dernières années, une nécessité de me réinventer comme professionnelle afin de répondre aux besoins de mes employeurs car en PME, les exigences sont nombreuses et les ressources sont limitées.

En discutant avec mon entourage, je me suis rendue compte que je n'étais pas la seule à avoir de la difficulté à m'intégrer en tant que professionnelle marketing dans la petite/moyenne entreprise. À l'inverse, l'intégration dans la grande entreprise semble beaucoup plus évidente; formation, encadrement, suivi des performances, les tâches et responsabilités sont clairement définies. Il n'en reste pas moins que la PME représente 90% des emplois du secteur privé au Québec et que le marketing est une fonction importante à maîtriser pour assurer la pérennité des entreprises et du fait même, de l'économie Québécoise.

Selon une étude réalisée par la BDC en 2015, parmi les six fonctions communes à toutes les entreprises (1. ressources humaines, 2. vente et marketing, 3. technologies de l'information, 4. exploitation, 5. gestion et leadership, 6. finances), la fonction vente et marketing est la plus difficile selon les dirigeants de PME. Cette étude démontre également que la recherche, le recrutement et la rétention d'employés qualifiés en vente et en marketing sont particulièrement difficiles. J'ai entendu d'innombrables histoires catastrophes avec des consultants en marketing, des agences de publicité ou encore des ressources internes dédiées au marketing. En général, beaucoup de temps et d'argent sont investis pour des résultats insatisfaisants.

Afin d'éviter de répéter les mêmes erreurs que celles qui ont été commises par le passé et pour performer dans mes fonctions, je me suis bâtie un plan d'apprentissage et j'ai fait

beaucoup de recherches empiriques. J'ai appris qu'en PME, il faut faire preuve d'adaptabilité et embrasser le chaos. J'ai également appris qu'on doit s'adapter au style de gestion du dirigeant de l'entreprise. C'est celui-ci qui déterminera de notre liberté d'action et potentiellement, notre succès. J'ai également vécu la "résistance au changement". J'ai alors appris qu'il faut faire le marketing de son marketing en interne. Je crois qu'en PME, savoir vendre ses idées est tout aussi important que de développer de bonnes stratégies.

Mon expérience personnelle et académique m'ont donné envie d'approfondir mes connaissances en gestion du marketing dans la PME et de mettre en lumière les meilleures pratiques. Pour cette recherche, je commencerai donc par faire une revue de la littérature sur la gestion du marketing dans la PME et les compétences des gestionnaires. Ensuite, je vous présenterai ma méthodologie plus en profondeur. J'irai passer des entrevues semi-dirigées auprès de 5 propriétaires de PME qui pratiquent le marketing. Mon objectif sera de répondre à ma question de recherche : Comment gérer efficacement la fonction marketing dans la PME? La présentation de mes résultats sera discutée en parallèle avec la littérature. Finalement, je proposerai un outil managérial qui vise à répondre à ma question de recherche et terminerai par les apports et limitations de mon étude dans la conclusion.

## CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET QUESTION DE RECHERCHE

### 1. Présentation de la problématique

J'ai le désir d'approfondir la problématique que je rencontre sur le terrain et de mieux comprendre les enjeux liés à la gestion de la fonction marketing dans la PME. Je me demande pourquoi la fonction marketing est perçue comme la plus difficile par les entrepreneurs et quelles sont les pistes de solutions? Pour ce faire, j'irai recueillir les témoignages de cinq propriétaires de PME. Ma méthode sera tout d'abord d'identifier avec eux les principaux défis rencontrés dans la PME en lien avec la fonction marketing. Ensuite, je me pencherai sur leurs besoins à combler au niveau des compétences en marketing management. Je cherche à comprendre le profil d'employé qu'ils recherchent pour combler les besoins stratégiques liés au marketing en interne. Ultiment, j'aimerais répondre à la question suivante : **Comment gérer efficacement la fonction marketing dans la PME?** Pour ce faire, j'irai répondre à deux sous-questions. Premièrement, **Quels sont les défis dans la gestion du marketing dans la PME?** Cette première question nous permettra de poser un diagnostic sur les défis que rencontrent les propriétaires au niveau du marketing stratégique. Ensuite, nous chercherons à comprendre **quelles sont les compétences idéales des gestionnaires marketing dans les PME?** Cette seconde sous-question pourrait potentiellement nous donner des pistes de solutions pour une gestion marketing plus efficace et adaptée. En d'autres mots, on tentera d'identifier le meilleur marketing management à adopter au sein de la PME.

Cette recherche est très importante car elle attaque un problème de gestion qui est rencontré dans plusieurs entreprises québécoises et qui les empêchent d'atteindre leur plein potentiel. N'oublions pas que les PME représentent la grande majorité des emplois dans le secteur privé au Québec et une part importante de notre économie. Comme notre société repose en grande partie sur la santé de ces entreprises, il est primordial d'en assurer la solidité. Le marketing stratégique et le marketing management sont deux éléments importants à maîtriser pour assurer la pérennité et le succès des entreprises. C'est grâce au marketing que les PME peuvent capitaliser sur leur avantage concurrentiel, croître et se solidifier.

Les résultats de cette étude pourraient potentiellement aider les propriétaires d'entreprise à mieux gérer leurs fonctions marketing. En comparant les défis aux compétences recherchées, je vais proposer un guide pratique qui guide les gestionnaires vers un style de marketing management sur mesure et des recommandations adaptées à la réalité de leur environnement d'affaires.

En d'autres mots, je veux m'attaquer aux problèmes (défis) et aux ressources humaines en place (les gestionnaires marketing) afin de proposer des pistes d'amélioration et de réflexion au sein de la PME.

En plus d'ouvrir la discussion sur la gestion du marketing au sein de la PME, j'espère démocratiser l'information et synthétiser efficacement les besoins des PME. Cette recherche pourrait également potentiellement aider les gestionnaires marketing à se positionner et développer leurs compétences dans les champs d'expertise les plus recherchés par les propriétaires de PME.

Avant d'aller trouver des réponses sur le terrain et de questionner les propriétaires d'entreprise, il est nécessaire d'étudier ce que la littérature dit sur le marketing, la PME, les gestionnaires et la compétence. Je vais d'abord définir nos différents concepts et tenter de les mettre en relation les uns avec les autres. Cette étape me permettra d'approfondir mes connaissances et de voir s'il existe déjà certaines pistes de solutions. Ainsi, ma recherche sera basée sur des textes à valeur scientifique.

***Mots clés : Marketing, PME, Gestionnaire, Compétence***

## 2. CONTEXTE THÉORIQUE

### 2.1 Les concepts fondamentaux du marketing

Le premier concept qui nous intéresse de définir et d'analyser pour les fins de cette étude est le marketing. Le marketing est une discipline qui intéresse de nombreux chercheurs depuis le début des temps modernes. La littérature est donc riche et abondante. Plusieurs définitions et écoles de pensées différentes gravitent autour de ce sujet. Il est donc important de bien encadrer, comprendre et définir ce concept. Pour se faire, nous allons effectuer la revue des articles et courants les plus populaires associés au marketing stratégique. Ensuite, nous nous pencherons sur la question du marketing management.

La formalisation de nombreux concepts émerge après la seconde guerre mondiale : le marketing-mix (Borden, 1948, 1964) le cycle de vie des produits (Dean, 1950), la segmentation (Smith, 1956). Entre autres, dans les années 60, Jerome McCarthy introduit le concept des "4 P" qui est encore largement utilisé dans les universités et par les gestionnaires marketing. Les 4 P représentent respectivement : Prix, Produit, Place et Promotion. Selon McCarthy, les 4 P sont les moyens à mettre en œuvre par les entreprises afin de commercialiser leur offre. Il s'agit également des piliers fondamentaux du plan marketing et par le fait même, des prises de décisions stratégiques.

Philip Kotler, professeur de stratégie marketing, a proposé une version révisée du modèle de McCarthy en ajoutant un "P", créant ainsi les 5ème P pour "Personne" faisant référence à la force de vente. Kotler est l'une des figures emblématiques de l'école du marketing-management. Selon lui : « Le marketing est à la fois l'activité, l'ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large. » Il définit plus précisément le marketing-management comme : « l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients. » Cette définition regroupe plusieurs concepts fondamentaux du marketing dont la segmentation (choisir ses marchés cibles), le marketing relationnel et le service à la clientèle (attirer,

conserver et développer une clientèle), le positionnement et l'avantage concurrentiel (communiquer une valeur supérieure à ses clients).

Vers la fin des années 60, l'entrepreneur Bruce Henderson développe un outil stratégique fort connu: la matrice BCG. Cette matrice permet de justifier le choix d'allocation des ressources d'une entreprise par domaine d'activité stratégique. Ultiment, la matrice BCG permet aux gestionnaires de bien gérer leur portefeuille d'activités. Tout comme le concept des 4 P, cet outil est encore largement exploité par les professionnels du marketing et cité dans de nombreux articles scientifiques.

L'avènement des médias sociaux a fait évoluer le poste des gestionnaires marketing en leur donnant de nouvelles opportunités d'entrer en contact avec leur clientèle cible. *“As the role of social media has gradually evolved from a single marketing tool to that of a marketing intelligence source (in which firms can observe, analyse, and predict customer behavior; it has become increasingly imperative for marketers to strategically use and leverage social media to achieve competitive advantage and superior performance.”* (Lamberton & Stephen 2016). Les médias sociaux ont donné naissance à une toute nouvelle spécialité: le “marketing numérique”. Différents niveaux de maturité en marketing numérique peuvent être observés ; social commerce strategy, social content strategy, social monitoring strategy, social CRM strategy” (Li, Larimo et Leonidou 2020).

Ces quelques concepts sont les fondements de la gestion du marketing ou du marketing-management. En résumé, on peut dire que le gestionnaire marketing doit prendre différentes décisions stratégiques (relatives au produit, au prix à la distribution et à la publicité) en utilisant différents outils (tel la matrice BCG) afin de communiquer une offre qui a de la valeur pour sa clientèle cible. Évidemment, le plan marketing doit également prendre en compte une multitude de critères qui sont présents dans l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Depuis l'avènement de ces concepts fondamentaux du marketing , la littérature a évolué et s'est enrichie de nouveaux thèmes à explorer : le marketing relationnel, le marketing guérilla, le marketing digital, le marketing de réseau, le marketing sociétal, etc. Les plus récents écrits



tendent surtout de faire un parallèle entre le concept du marketing et l'évolution de notre environnement. Par exemple, les 5P vont être révisés dans un contexte de digitalisation ou d'internationalisation. Il n'en reste pas moins que les définitions et les concepts originaux sont encore pertinents aujourd'hui et pour la présente étude. Puisque nous nous intéressons à la gestion du marketing dans la PME, il est essentiel de définir notre deuxième concept avant de les superposer (marketing et PME).

## **2.2 La PME , une gestion spécifique**

Le deuxième concept phare de notre étude est la PME (Petite moyenne entreprise). Il est important de bien définir le concept car il s'agit de notre terrain de recherche. Après une revue approfondie de la littérature, on peut voir que les chercheurs s'intéressent à la gestion de la PME, à ses ressources humaines, à sa performance, à ses capacités, etc. C'est un concept qui fait le sujet de plusieurs débats et contradictions. La définition en elle-même varie légèrement selon les pays et les professions mais, selon Marchesnay, on peut classer les PME selon trois grandes catégories : les toutes petites entreprises (TPE) de 1 à 10 employés, les petites entreprises (PE) de 11 à 50 employés et finalement les moyennes entreprises (ME) de cinquante à deux cent personnes. De nombreuses recherches s'intéressent aux différences intrinsèques de la notion de la PME. Au-delà de cette variété, plusieurs auteurs dressent un constat similaire : les représentations théoriquement valables pour la Grande entreprise (GE), ne permettent pas de comprendre le fonctionnement réel de la PME, ou sont même parfois structurellement inadaptées (Johannisson, 1994; Belletante, 1991; Julien et Marchesnay, 1998 ; d'Amboise, 1982). En d'autre terme, on ne peut pas appliquer les grandes théories valables pour les grandes entreprises pour comprendre comment fonctionnent les PME. La structuration de la grande entreprise vis-à-vis des PME est trop différente.

Quoi qu'il en soit, les différences intrinsèques des PME est un sujet qui fait encore l'objet de débat tandis que les différences existantes entre la PME et le grande entreprise sont bien définies. De manière générale, on présente la grande entreprise comme stable, standardisée et avec une structure hiérarchique bien établie. La grande entreprise est dominée par des processus et des manières de faire formels tels des études de marché, un budget, un plan marketing, un processus de vente, etc. Au contraire, la PME est qualifiée d'instable,

dynamique et avec une structure organique. Celle-ci est plus souple et réactive au marché et va privilégier un mode de communication informel avec ses clients en externe et en interne avec ses employés. On entend également souvent parler de gestion agile pour bien piloter une PME vu son caractère dynamique et imprévisible.

Les PME peuvent être bien gérées mais, elles usent de techniques, de critères et de pratiques de gestion sensiblement différentes de celles des grandes entreprises (MARCHESNAY 1991). Selon cet auteur, la PME requiert des critères de gestion spécifiques qui tiennent en compte la grande diversité de ces entreprises. Cette spécificité sera déterminée par le caractère global du système de gestion qui prendra en compte l'ensemble des buts de l'entreprise, son environnement et l'organisation de ses activités. Il faudra ensuite dégager des concepts reliant ces différents pôles pour identifier le style de gestion à privilégier.

En faisant des recherches sur les PME, on ne peut pas passer à côté d'un élément clé : le propriétaire d'entreprise. En effet, la spécificité de la PME est également due au rôle prédominant que joue l'entrepreneur ou le directeur de l'entreprise dans l'équation. Les études révèlent qu'il existe une grande variété d'entrepreneurs type. Selon leur profil, les entrepreneurs vont gérer de manière différente l'entreprise et ainsi impacter la gestion stratégique et le personnel de l'entreprise. Par exemple, un entrepreneur de type leader-démocratique va inviter ses employés à collaborer à l'élaboration de stratégies alors qu'un entrepreneur paternaliste va prendre la plupart des décisions stratégiques seul. Le style de gestion impact énormément l'entreprise et la gestion de l'ensemble de ses ressources (humaines, matérielles et financières).

Selon une étude réalisée sur la gestion des ressources humaines en PME "Le dirigeant est le vecteur principal de ce modèle, Par l'impact de sa philosophie de gestion, sa vision de l'organisation et de ses finalités, il est considéré comme la clé de lecture indispensable du système de GRH en PME et, comme tel, il se situe au sommet du modèle pyramidal"(BAYAD et NEBENHAUS 1998). En d'autres mots, l'entrepreneur occupe un rôle central et son style de gestion influence nécessairement la gestion des ressources humaines et de ce fait même, les activités de l'entreprise. C'est un élément important à retenir

pour notre étude comme on s'intéresse aux compétences des gestionnaires marketing en place.

Après une revue de la littérature on peut retenir qu'une PME est une entreprise de deux cents employés et moins et qu'elle peut se diviser en trois grandes catégories soit la TPE, le PE et la ME. Contrairement à la grande entreprise, le contexte des PME est beaucoup plus flexible, dynamique et instable. La PME peut être bien gérée mais, elle doit prendre en compte sa singularité pour identifier le style de gestion à privilégier. Finalement, l'entrepreneur détient un rôle déterminant et influence l'ensemble de la gestion des ressources humaines et les activités de l'entreprise.

### **2.3 Les concepts du marketing vécus dans la PME**

Nous avons déjà fait la revue de la littérature et déterminé des définitions pour nos concepts marketing et PME. La présente étude s'intéresse à la gestion du marketing dans la PME. Il est donc essentiel de faire le pont entre nos deux concepts et voir ce que les auteurs ont écrit au sujet du marketing précisément au sein de la PME.

En 2007, les auteurs Jean-Claude Pacitto, Pierre-André Julien et Philippe Bizeul se sont intéressés à la gestion du marketing en PME dans leur étude "Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing?". Cette analyse franco-Québécoise présente plusieurs facettes de la gestion du marketing en PME. Selon la conclusion de leur étude "Toute démarche marketing se caractérise par l'attention portée aux clients. Mais pour être vraiment efficace, cette démarche doit conjointement prendre en compte, d'une part, les différences entre ces derniers (par la segmentation) et, d'autre part, la concurrence à court et à long terme (par la veille) (Narver et Slater, 1990). Or, si la première condition est le plus souvent remplie pour ce qui concerne les petites entreprises (Pacitto, Julien et Meier, 2002), la seconde semble beaucoup moins présente (Marchini, 1998 ; Pacitto et Tordjman , 2000)".

Afin de répondre à leur question de recherche, les auteurs se sont intéressés à trois pratiques qui font consensus et qui sont à la base de toute démarche marketing à savoir la démarche de segmentation, de positionnement et celle de l'informationnel (Kotler 1999). Ils ont réalisé une

enquête comparative sur les bases de deux études (une française et une québécoise). Plusieurs informations pertinentes ont été mises en lumière par les auteurs. Entre autres, pour le Québec comme pour la France, la conquête de nouveaux marchés ne semble pas être une priorité dans les PME. En effet, l'accompagnement de la clientèle existante est largement préféré à la conquête de nouvelle clientèle. Cette démarche relève bien du marketing mais d'un marketing qui est plutôt qualifié de "relationnel". En effet, la communication commerciale des moyennes entreprises est construite autour de cette étroite relation entretenue avec leur clientèle. Cette proximité relationnelle est une caractéristique propre aux PME. Il n'est donc pas étonnant de constater que le personnel de vente constitue la première source d'information des PME. On peut qualifier l'apport en information des représentants comme une veille informelle. L'étude révèle également que les PME entreprennent bien une démarche de segmentation mais, elle aussi, de manière réactive et pas nécessairement optimalement structurée. Néanmoins, l'étude démontre que l'aspect informel de la gestion du marketing au sein des PME n'est pas nécessairement relié à un problème de compétence au niveau des gestionnaires et que, dans certains cas, la formalisation excessive du marketing aurait des résultats contre productifs. À cet effet, "Watson (1995) et Johannissons (2003) font remarquer que la formalisation inhérente à toute structure qui se développe, doit toujours se combiner avec des comportements entrepreneuriaux de spontanéité et de souplesse car ce sont ces derniers qui permettront à l'entreprise de changer de cap rapidement".

Pour ce qui est de la veille concurrentielle, Marchesnay et Julien (1991) font un constat intéressant "les PME ont beaucoup de difficultés à connaître les concurrents potentiels ou à comprendre que ceux-ci sont susceptibles d'envahir leur marché à moyen et long terme ; puisque les stratégies sont le plus souvent à court terme". La veille concurrentielle est couramment utilisée dans la grande entreprise qui est capable d'avoir une vision court/moyen et long terme. Comme la PME est plus réactive, la veille concurrentielle dont l'utilité est appuyée sur des effets moyen et long termes est plus souvent délaissée.

En résumé, cette étude franco-québécoise démontre que les PME pratiquent bel et bien le marketing mais que celui-ci est interactif et plutôt informel. La segmentation, le positionnement et l'informationnelle sont des pratiques exercées au sein de la PME mais, de manière beaucoup plus flexible que dans la grande entreprise. D'ailleurs, un point important

est soulevé quant à la formalisation excessive qui peut être contre-productive et à l'importance des comportements entrepreneuriaux des gestionnaires.

En 2006, les auteurs Jean-Claude Pacitto et Pierre-André Julien s'intéressent au marketing dans la TPE. Leur article "Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise?" part du constat que les TPE ne démontrent qu'un intérêt limité pour le marketing. Les résultats de leurs études démontrent que les TPE délaissent certaines pratiques marketing plus traditionnelles telles qu'une analyse de marché ou encore une planification stratégique et vont prioriser encore une fois, un marketing relationnel fort et le développement de liens de proximité avec leur clientèle. Cette recherche démontre qu'il n'existe pas de consensus sur la manière de faire du marketing dans la TPE.

Les auteurs ont d'ailleurs, classé les TPE selon 6 catégories différentes qui identifient leurs intentions vis-à-vis du marketing (les défensifs, les esprits PME, les offensifs, les modernes, les protégés et les passifs). L'intensité de l'effort marketing est directement liée aux intentions et à la vision du dirigeant. "La non-utilisation du concept marketing trouve dès lors son origine dans le fait que le profit n'est pas le premier but de ces entrepreneurs". L'entrepreneur qui a un profil *artisan* par exemple, est motivé par son indépendance, les gens avec qui il travaille et ses valeurs. Si les motivations de l'entrepreneur ne sont pas alignées avec la recherche de profit, il est peu probable qu'une démarche marketing marquée soit observée au sein de l'entreprise. Dans la catégorie de TPE "les esprits PME" l'entrepreneur n'est pas fermé à une démarche commerciale. Dans ce cas de figure, l'entrepreneur privilégie un représentant ou une personne responsable de l'aspect commercial en interne et utilise certains outils et techniques commerciales afin de faire croître son entreprise.

Finalement, la majorité des auteurs s'entendent pour dire que les PME pratiquent à leur façon le marketing. Dans certains cas, les pratiques se limitent à la satisfaction de leur clientèle existante. Dans d'autres cas, plus souvent observé dans la PE et la ME, les pratiques commerciales sont un peu plus formalisées et orientées vers le marché. Le développement est alors pris en charge par un représentant à l'interne. Dans tous les cas, le client et le marketing relationnel sont au cœur des activités. Le marketing dans la PME est qualifié d'interactif, de relationnel et d'évolutif. Il est important de retenir que plusieurs phénomènes expliquent les

limitations d'un marketing traditionnel et standardisé au sein de la PME (ressources financières et humaines, vision et valeur de l'entrepreneur, complexité de l'environnement, etc). Dans certains cas, la formalisation est contreproductive. Comme l'environnement de la PME est dynamique et sa planification est généralement faite sur le moyen-court terme, le marketing en est impacté.

Nous avons défini et exploré deux de nos concepts phares, soit le marketing et la PME. Nous avons ensuite mis en relation nos deux concepts (marketing et PME) et identifié les styles de gestions marketing privilégiés dans la PME. Nous avons également soulevé certains défis liés à la taille de l'entreprise (dynamisme dans l'environnement, vision court-moyen terme, rôle central du propriétaire d'entreprise, etc). Nos deux premiers concepts phares ont été étudiés. Ceux-ci sont importants pour répondre à notre première question de recherche : Quels sont les défis de la gestion du marketing dans les PME? Lors de nos entrevues, nous irons voir si les points de vue de nos répondants, les propriétaires de PME, sont complémentaires à ce qu'on peut trouver dans la littérature.

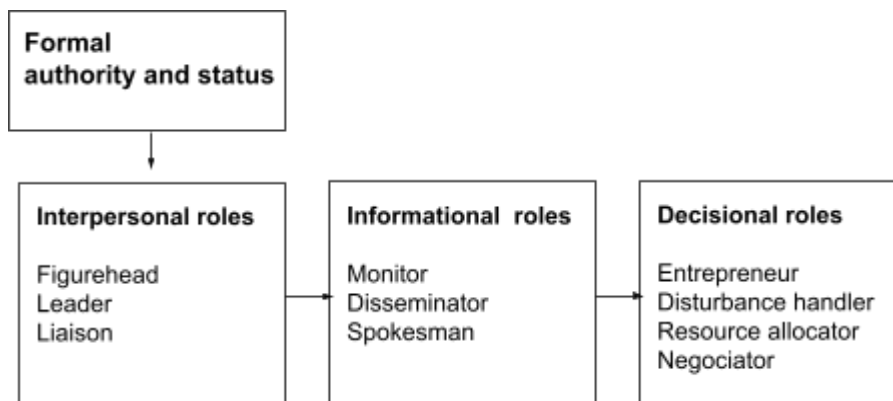
#### **2.4 Le gestionnaire : concepteur et interprète de la stratégie**

Pour aider les PME à faire face aux défis que représentent la gestion de la fonction marketing, nous allons nous pencher sur les compétences à développer par les gestionnaires. Il est important de bien comprendre ces deux concepts car ils sont au centre de notre deuxième sous-question de recherche : **Quelles sont les compétences idéales des gestionnaires marketing dans les PME?** Tout d'abord nous allons définir et explorer le concept de gestionnaire. Il sera important de bien comprendre le rôle qu'il joue au sein des organisations. Nous allons ensuite définir et identifier le concept de compétence pour finalement tenter de lier les deux concepts (gestionnaire et compétences).

Selon la définition de Raymond-Alain Thietart et al. *Le management est un domaine de recherche de grande ampleur. Partageant la même racine latine que le ménagement, mot français du XVIe siècle dérivé de ménager, ou disposer et régler avec soin et adresse, le management peut se définir comme la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation. Il touche tous les aspects organisationnel et décisionnel qui sous-tendent le*

*fonctionnement de cette dernière.* Selon cette définition, le rôle du manager ou du gestionnaire est de conduire, diriger, structurer et développer l'organisation avec adresse. Dans plusieurs ouvrages, le manager est comparé à un chef d'orchestre qui guide l'ensemble de son équipe dans l'atteinte de ses objectifs. Henry Mintzberg 1975, décrit que le travail d'un gestionnaire peut se résumer à dix rôles qui se classent dans quatre catégories différentes (voir figure 1.1).

**Figure 1 : Les rôles du gestionnaire Henry Mintzberg (1975)**



Trois des rôles du gestionnaire relèvent directement de son autorité formelle. L'autorité formelle fait référence à son titre et aux fonctions qu'il occupe au sein de l'entreprise (ex : directeur des ventes, directeur des opérations, directeur général, etc). Selon son titre, le gestionnaire devrait agir en conséquence dans les trois rôles sous-jacents. Par exemple, la catégorie interpersonnelle fait référence au rôle que devra occuper le gestionnaire au sein de son équipe (leadership, gestion des tâches et de la motivation, etc). C'est en partie ses relations qui vont déterminer et nourrir la seconde catégorie de rôles *informational rôles*. La catégorie informelle fait référence à toutes les informations que le gestionnaire doit gérer ou faire circuler dans son équipe, au sein de l'organisation, à des clients, etc. Les informations ne sont pas une finalité mais des indices qui aident à la prise de décision. La dernière catégorie représente les rôles que joue le gestionnaire au sein de la prise de décision. La prise de décision est en quelque sorte la finalité du rôle du gestionnaire. Le manager est responsable de prendre des décisions, de négocier, et d'entreprendre les meilleures avenues afin d'améliorer le sort de l'entreprise.

Selon l'auteur, l'attention ou l'intensité que nécessitera chacune de ses catégories de rôle variera en fonction du gestionnaire mais, aussi selon ses fonctions au sein de l'entreprise. Par exemple, un gestionnaire de production met beaucoup d'énergie sur le décisionnel tandis qu'un gestionnaire de département d'experts passe plus de temps sur l'information. En résumé, le gestionnaire agit comme modèle au sein d'une équipe et met en œuvre plusieurs stratégies pour faire croître son entreprise. Celui-ci occupe différents rôles au niveau relationnel, informationnel et décisionnel. Ceux-ci ne sont pas dissociables et représentent l'ensemble de l'œuvre du gestionnaire.

*“The manager has the task of creating a whole that is larger than the sum of its parts, a productive entity that turns out more than the sum of the resources put into it. One analogy is the conductor of a symphony orchestra, through whose effort, vision and leadership individual instrumental parts that are so much noise by themselves become the living whole of music. But the conductor has the composer's score : he is only interpreter. The manager is both composer and conductor”.*

Selon cette interprétation du rôle du gestionnaire, Henry Mintzberg explique que ce dernier est responsable de la vision collective et est responsable de faire en sorte que l'ensemble de son équipe soit optimisé vers un objectif commun. Pour se faire, le gestionnaire doit faire preuve de leadership et bien comprendre l'ensemble des éléments qui composent son entreprise. Contrairement au chef d'orchestre qui interprète une pièce, le gestionnaire doit à la fois produire et exécuter la stratégie (interpréter).

## **2.5 Les compétences et les savoirs du gestionnaire**

### **2.5.1 les sous dimensions de la compétence**

Maintenant que nous avons défini le premier concept de notre seconde question de recherche, attaquons nous à l'aspect des compétences. Le concept de compétence est une notion multidimensionnelle qui doit être contextualisée. Il existe plusieurs “champs de compétence” dans lesquels peuvent s'exprimer le concept de la compétence.



Perrenoud explique la compétence selon une capacité à maîtriser des situations dans leur globalité afin d'en assurer un résultat. Pour y arriver, l'individu devra mobiliser et orchestrer un ensemble de capacités, de savoirs et d'information. La compétence est définie selon une catégorie de situation (travail, famille, etc) ainsi que la capacité de l'individu à livrer les résultats attendus. Selon Perrenoud, la compétence est associée à différentes ressources cognitives : des savoirs, des capacités et d'autres ressources qui ont une dimension normative (des attitudes, des valeurs, des normes, etc). Perrenoud identifie la compétence selon les ressources cognitives suivantes.

### Des savoirs

- des savoirs déclaratifs, des modèles de la réalité;
- des savoirs procéduraux (savoir comment faire), méthodes, techniques ;
- des savoirs conditionnels (savoir quand intervenir de telle ou telle manière) ;
- des informations, des “ savoirs locaux ”.

### Des capacités

- des habiletés, des savoir-faire (“ savoir y faire ”)
- des schèmes de perception, de pensée, de jugement, d'évaluation.

### D'autres ressources, qui ont une dimension normative :

- des attitudes ;
- des valeurs, des normes, des règles intériorisées ;
- un certain rapport au savoir, à l'action, à l'autre, au pouvoir.

Selon BOTERF (1994) *“La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent”*. En d'autres mots, la connaissance n'est pas synonyme de compétence. Par ailleurs, la compétence ne s'enseigne pas. Selon lui, la compétence n'est pas un état, c'est plutôt un processus. Selon l'auteur, la compétence est plus près du “savoir mobiliser”. On dit donc de quelqu'un qu'il est compétent lorsqu'il démontre une capacité à mobiliser efficacement les ressources dont il dispose pour atteindre un objectif escompté.

Jacques Aubret propose une définition similaire de la compétence : une compétence serait une «*caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser, d'adopter, et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités, et d'attitudes comportementales* ». Tout comme Boterf, Aubret croit que la compétence peut être évolutive. C'est-à-dire qu'elle peut être enrichie, modifiée, développée. Selon Aubret, l'ensemble des compétences se classent en trois grandes catégories (les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être). Les *savoirs* renvoient aux connaissances apprises par les études ou l'expérience. Le *savoir-faire* représente la capacité à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances afin d'arriver à un résultat. Le *savoir-faire* relève beaucoup de l'expérience terrain et de l'action de faire. Finalement, le *savoir-être* fait référence au comportement de l'individu et à ses traits de personnalité tels l'amabilité, l'autonomie, l'ambition, la rigueur, l'ouverture, le charisme, etc.

Dans toutes les définitions que nous avons étudiées, la compétence se présente sous plusieurs sous-dimensions ou champs de compétence. Quelqu'un de compétent est reconnu comme capable d'atteindre ses objectifs dans un contexte donné et avec la mobilisation des ressources dont il dispose. Dans la présente étude, ce sont les compétences des gestionnaires en marketing qui nous intéressent. Il convient donc de contextualiser notre concept et de le préciser davantage en mettant en relation les compétences et les gestionnaires. Nous allons explorer les compétences qui sont les plus discutées dans le domaine du travail et de la gestion.

### **2.5.2 La compétence appliquée au gestionnaire**

Nous avons vu que le gestionnaire est un acteur responsable de conduire, diriger, structurer et de développer l'organisation dans laquelle il œuvre. Selon son statut formel, il occupe plusieurs rôles : relationnel, informationnel et décisionnel. Nous avons également compris que la compétence est définie comme une capacité à mobiliser avec efficacité. Si on met ces deux concepts en relation, on pourrait donc supposer qu'un gestionnaire compétent est capable d'accomplir ses différents rôles (relationnel, informationnel et décisionnel) en prévision de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Selon BOTERF (2001), plus l'employé se trouve dans un contexte d'organisation Taylorienne et standardisé, plus la compétence recherchée sera définie comme "un savoir-faire en situation". Au contraire, plus l'employé se trouve dans un environnement de travail dynamique, plus la compétence requise sera définie comme "un savoir-agir en situation". On attend donc que ce dernier soit en mesure de prendre des décisions efficaces sans avoir toutes les informations et d'aller au-delà du prescrit. Selon la revue que nous avons fait précédemment, nous avons vu que la PME est généralement plus dynamique et organique que la grande entreprise. Selon l'interprétation de Boterf, on pourrait donc déduire que la compétence recherchée en PME est plutôt définie comme "un savoir-agir en situation".

Selon l'Ordre des administrateurs agréés du Québec "Le gestionnaire d'une entreprise est souvent vu comme un chef d'orchestre, en particulier lorsqu'il est à la tête d'une PME. Un rôle qui requiert de multiples talents, mais aussi quelques compétences-clés". Selon deux administrateurs agréés de l'Ordre (Martin Caron Adm.A., Gestionnaire Entreprises Larry - 115 employés et Caroline Leduc, Adm.A, gestionnaire et propriétaire d'un IGA Extra -150 employés) cinq compétences clés devraient être maîtrisées par les gestionnaires. Il s'agit du leadership, de l'ouverture d'esprit, de la gestion des conflits, savoir s'entourer, déléguer et garder ses connaissances à jour. Ces constats basés sur leur expérience personnelle sont alignés avec les différents rôles identifiés plus tôt par Henry Mintzberg.

La gestion des connaissances et des compétences est un autre concept largement discuté dans la littérature. En effet, on parle beaucoup de transfert des connaissances entre différents acteurs pour optimiser la courbe d'apprentissage d'un nouvel employé dans l'entreprise par exemple. Plusieurs tactiques sont utilisées dans la grande entreprise pour optimiser cet aspect de la gestion. Il a été soulevé que dans la PME, le transfert des compétences et connaissances entre gestionnaires est particulièrement difficile dû au caractère informel de la PME. "En effet, comme le constatent Defelix, Dubois et Retour (1999), la gestion des connaissances et des compétences demeure *terra incognita* dans les PME et, surtout, dans les PE. Pourtant, comme le soulignent les auteurs, ces entreprises se préoccupent de la préservation et du renouvellement de leurs savoirs et de leurs compétences, notamment lors du départ d'un collaborateur. La difficulté d'appréhender des pratiques de gestion des connaissances et des

compétences réside dans leur caractère souvent informel, implicite, voire inconscient dans les petites entreprises.” (Isabelle Géniaux et Sylvie Mira Bonnardel 2001).

Nous avons maintenant bien compris et défini nos différents concepts à l'étude : Marketing, PME, Gestionnaire et Compétence. Il est maintenant temps d'attaquer notre question de recherche : Quelles sont les compétences idéales à développer pour les gestionnaires marketing en PME. Pour répondre à cette question, une méthodologie et un cadre sont proposés pour l'élaboration de la recherche.

## **CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **1. Choix de la méthode de recherche : qualitative**

Le design de la recherche se définit par la trame qui permet d'articuler les différents éléments de la recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat (Royer et Zarlowski, 2014). Plus précisément, la présente étude utilise une démarche **qualitative** par l'**étude exploratoire de cas multiples**.

Les cas étudiés pour la présente étude sont composés des cinq entreprises qui seront présentées dans l'échantillonnage. Selon Yin (2014), l'étude de cas est une démarche pertinente pour tester, affiner ou étendre des théories, elle peut être utilisée dans une perspective positiviste, interprétative ou relativiste. Puisque je cherche à mieux comprendre les meilleures pratiques de gestion en marketing dans les PME et de construire une théorie, la recherche qualitative par l'étude de cas multiples est la méthode la plus appropriée. Contrairement à une recherche orientée vers le test d'un objet théorique, je n'ai aucune idée des aboutissements de ma recherche. De plus, je veux rester ouverte à identifier différents défis et à proposer des pistes de solution adaptées. Pour ce faire, je dois travailler dans un cadre qui offre le plus de flexibilité possible. La démarche qualitative est appropriée puisqu'elle offre un cadre flexible et me permet de pousser ma réflexion sur des phénomènes que j'ai observés et vécus sur le terrain. Comme le mentionnent Raymond-Alain Thietart et al., *“La spécification des relations qualitatives consiste à déterminer les éléments caractéristiques de la relation et non à évaluer mathématiquement ou statistiquement cette*

*relation*”. Dans cette recherche, je cherche à comprendre les caractéristiques des principaux défis intrinsèques à la gestion du marketing dans la PME. Ensuite j'explore le concept des compétences avec mes répondants pour tenter d'identifier des liens entre la compétence et les défis.

## **2. Échantillonnage**

### **2.1 Choix de l'échantillon**

La présente section vise à préciser ma méthode d'échantillonnage. Au Québec, il y a près de 240 000 PME qui représentent plus de 90% des parts d'emplois. Pour les besoins de ma recherche, je vais me concentrer sur 5 PME de tailles similaires allant de 9 à 50 employés. Selon la définition de Marchersay, on pourrait dire qu'on se concentre sur l'analyse des toutes petites (TPE) et petites entreprises (PE). De plus, j'ai voulu sélectionner des entreprises provenant de secteurs diversifiés pour avoir un portrait plus représentatif de l'ensemble des PME et éviter les biais qui pourraient être propre à un secteur en particulier. Pour sélectionner des répondants, j'ai fait une publication sur LinkedIn en invitant les propriétaires de PME à me contacter (publication en annexe). Suite à cette publication, cinq répondants m'ont contacté pour participer à mon étude.

Il s'agit d'un échantillonnage stratifié puisque j'ai d'abord segmenté les entreprises par rapport à différents critères. “La méthode repose sur l'hypothèse selon laquelle il existe une corrélation entre le phénomène étudié et les critères retenus pour segmenter la population” (Raymond-Alain Thietart et al.). Dans le cas qui nous intéresse, il faut évidemment faire la distinction entre la grande entreprise, la ME, la PE et la TPE. J'ai décidé de concentrer ma recherche sur les TPE et les PE puisque j'ai moi-même travaillé dans la PE et la TPE en tant que gestionnaire marketing. De plus, selon la revue de la littérature, la taille de la PME pourrait avoir une influence sur ses ressources et sur la gestion de son marketing. J'ai tenté d'éliminer la ME qui s'approche plus du modèle de la grande entreprise. Le nombre d'employés était donc mon premier critère de sélection. Mon deuxième critère était que mon répondant doit avoir un rôle d'autorité sur la fonction marketing. Il est important pour moi de m'adresser aux professionnels qui prennent des décisions par rapport à la gestion du marketing. La méthode d'étude de cas multiple vise à recueillir des données provenant de

différentes sources et milieux. Nous verrons dans la présentation de l'échantillon, que les répondants proviennent de secteurs diversifiés et que leurs structures corporatives sont très différentes les unes des autres.

## **2.2 Présentation de l'échantillon**

Dans cette section nous allons présenter notre échantillon, c'est-à-dire les répondants de l'entrevue. Afin de mieux comprendre chacun de leur environnement, je présenterai le secteur d'activité de l'entreprise, le nombre d'employés et la relation du propriétaire vis-à-vis de la fonction marketing.

### **2.2.1 Répondant 1**

Le premier répondant oeuvre dans le domaine de la consultation en santé et sécurité du travail. Il est président et cofondateur de l'entreprise. L'entreprise a été fondée en 1979. Elle compte aujourd'hui 11 salariés à temps plein et un bassin d'intervenants (50) à la pige. L'entreprise a actuellement une ressource à l'interne responsable des ventes et du marketing qui est en poste depuis 4 ans. Cette personne est responsable de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie. Le président est très satisfait de la ressource responsable du marketing. Un plan marketing est réalisé chaque année avec des rencontres trimestrielles pour les suivis. Cela n'a pas toujours été le cas car plusieurs tentatives ont été exécutées par le passé sans succès (embauche de consultant, ressources, agences externes, etc). L'entreprise est actuellement en croissance et travaille activement à aller chercher plus de parts de marché au Québec et à l'international. Sa vision du marketing est que le responsable doit être très porté sur le terrain et la recherche de nouveaux clients.

### **2.2.2 Répondant 2**

Le deuxième répondant, *Chief growth officer*, et associé de l'entreprise est dans le domaine des technologies de l'information. C'est l'entreprise la plus importante en taille de notre recherche avec un total de 50 employés répartis au Québec et dans le reste du Canada. Le deuxième répondant est directement responsable d'une équipe de 4 employés en marketing qui occupent des fonctions différentes : gestion des médias sociaux, création de contenu, responsable de la marque employeur, responsable des campagnes numériques. Cette équipe est en poste depuis environ 18 mois. Le dirigeant se dit satisfait de son équipe marketing. Il

n'y a pas de plan marketing en place, plutôt des rencontres informelles et des ajustements continus pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Sa vision du marketing est que le département doit conserver l'intelligence d'affaires et les avantages concurrentiels qui leur sont propres. De plus, l'équipe marketing doit être habilitée à faire des ventes et à parler régulièrement aux clients.

### **2.2.3 Répondant 3**

Le troisième répondant, président et propriétaire de l'entreprise est aussi dans le domaine des technologies de l'information. Ce dernier est en affaires depuis 4 ans. L'année dernière, il a embauché un stagiaire pour s'occuper de son marketing. Il est à un stade assez naissant de la gestion de son marketing. Toutefois, il a déjà une équipe de 9 employés permanents. Il est très intéressé par la fonction marketing et souhaite se développer au courant de l'année. Sa vision est d'embaucher des spécialistes (copywriter, médias sociaux et numérique) afin de déployer sa stratégie et pour augmenter la reconnaissance de sa marque. Il est actuellement dans une démarche d'analyse commerciale avec une firme externe qui lui fera des recommandations sur son développement des affaires. Au terme de cette analyse, il compte recruter une nouvelle ressource dédiée au marketing.

### **2.2.4 Répondant 4**

Le quatrième répondant est le président et cofondateur d'une entreprise en consultation des ressources humaines. L'entreprise a près de quinze ans d'existence. Pour l'entrevue, le président est accompagné de son associé qui est attiré au marketing. Ce dernier est nouvellement actionnaire dans l'entreprise depuis 1 an et demi. Cette PME compte 4 actionnaires/associés et 2 employés occupant des postes de soutien administratif. Ils travaillent avec une trentaine de consultants indépendants en ressource humaine afin de remplir leurs différents mandats. Les quatre actionnaires sont responsables de leur propre développement des affaires. Ils misent donc beaucoup sur leur réseau pour prospecter. L'associé responsable du marketing travaille plus précisément à élargir le réseau de l'entreprise via les médias sociaux par la production de contenu pertinent pour leurs clients et prospects. Les efforts marketing sont assez récents et limités puisque historiquement, l'entreprise mise beaucoup sur la connexion directe avec leur clientèle. La vision marketing de ce dirigeant est

que chaque associé est responsable de faire rayonner l'entreprise par son propre réseau.

### **2.2.5 Répondant 5**

La cinquième répondante est directrice générale d'une entreprise manufacturière. L'entreprise est en activité depuis 1955 et comporte aujourd'hui 35 employés à temps plein. La directrice générale a voulu être accompagnée de sa directrice au développement des affaires pour l'entrevue. Cette dernière est en poste depuis 18 mois. La directrice générale semble très satisfaite de la ressource en place car elle a fait plusieurs tentatives de recrutement par le passé qui ont échoué. La directrice générale n'aime pas la fonction marketing et y porte peu d'intérêt. La personne responsable du marketing en place est également responsable des ventes et a un profil entrepreneurial. Au cours des vingt dernières années, elle avait sa propre entreprise dans le domaine de l'objet promotionnel. Il s'agit d'une entreprise familiale. Les efforts marketing sont limités et naissants. Ces dernières années, ils ont priorisé le bouche-à-oreille pour se faire connaître, ce qui fonctionnait assez bien car ils sont dans un créneau très niché. La vision marketing est très simple : il faut entrer en contact avec nos clients et se faire connaître par l'entremise de salons commerciaux.

### **3. Méthode de collecte de donnée : Entretien semi-directif**

Pour cette recherche, j'ai effectué des entrevues en vidéoconférence avec les participants qui ont répondu à mon appel sur LinkedIn. Avec leur permission, j'ai enregistré les entrevues et je les ai retranscrites par la suite. J'ai utilisé une méthode d'entrevue semi-directive afin de bien comprendre les enjeux auxquels les gestionnaires font face ainsi que les compétences qu'ils recherchent pour la gestion de leur marketing. Selon le principe de non-directivité élaboré par Raymond-Alain Thietart et al., il existe deux types d'entrevue : l'entretien non directif et l'entretien semi-directif. L'entretien non directif invite le participant à s'exprimer sur un thème sans intervention de la part du chercheur. Dans mon cas, j'ai abordé une série de questions et recentré les répondants sur divers thèmes : marketing, gestion, compétence, etc. J'ai orienté les réflexions des répondants sans toutefois interférer dans leurs réponses. Il s'agit donc d'un entretien semi-directif.

La méthode d'entrevue semi-directif est efficace pour comprendre les subtilités d'un échange et relève de l'art de la conversation. Les échanges étaient donc très conviviaux et animés.



Durant l'entrevue, je me référais à mon guide d'entrevue mais, j'ai ajouté des questions pertinentes selon le contexte et selon les réponses fournies par les répondants. J'ai tenté d'obtenir le maximum d'informations sur l'histoire de l'entreprise, la culture marketing, les essais, les bons coups, les échecs et les compétences recherchées. Par la même occasion, j'ai observé la perception du dirigeant et son confort à discuter du marketing. Il s'agit d'une collecte de données primaires puisque je suis allée directement à la source pour trouver l'information.

**Tableau 1 : Répondants**

	<b>Titre du/des répondant</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Durée de l'entrevue</b>
1	Président	Consultation SST	11	25 min.
2	Chief growth officer	Technologie de l'information	50	67 min.
3	Président et Associé	Technologie de l'information	9	37 min.
4	Associé et Directeur du développement des affaires	Consultant RH	6	29 min.
5	Directrice générale et Directrice du développement des affaires	Entreprise manufacturière	35	36 min.

#### **4. Analyse des données**

Pour analyser les résultats des entrevues, j'utiliserai l'analyse par thématique. L'analyse thématique est appropriée pour répondre à ma question de recherche : Comment gérer efficacement le marketing dans la PME? L'analyse thématique vise à extraire ce qu'il y a de fondamental dans les propos des participants aux entrevues selon les thèmes abordés (Paillé & Mucchielli 2016). J'ai donc séparé mes résultats en deux grandes sections. La première traite des défis rencontrés dans la PME et la seconde traite des compétences des gestionnaires. Dans la première section, mes thèmes sont : l'intérêt du dirigeant vis-à-vis du marketing, le retour sur investissement et le recrutement de personnel. J'ai segmenté ma deuxième partie en deux grandes thématiques : les savoir-faire et le savoir-être. J'ai

sélectionné les extraits des entrevues les plus pertinents selon ces différents thèmes et comparé les résultats des entrevues. Ma prochaine section présente donc les résultats et discussions par thématique.

## **CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

### **1. Introduction des discussions**

Suite aux entrevues effectuées dans le cadre de cette recherche, nous avons pu identifier plusieurs pistes pertinentes pour répondre à notre question: "Comment gérer efficacement la fonction marketing dans la PME?". Les résultats présentés dans cette section sont basés sur 5 entrevues effectuées auprès de propriétaires de PME. Chacun des répondants a donné son point de vue sur la gestion du marketing dans leur entreprise. Comme nous l'avons vu dans la présentation du terrain de recherche, les propriétaires proviennent d'industries diversifiées. Les environnements d'affaires sont donc très différents les uns des autres tout comme la gestion et la vision du marketing de ces entrepreneurs.

Malgré les différences observables, certains points de vue sont partagés par les répondants notamment en ce qui a trait aux défis rencontrés dans la gestion du marketing dans la PME. Au terme des entrevues, trois défis récurrents émergent. Premièrement, on soulève un défi lié à l'intérêt et aux connaissances du gestionnaire en place. En effet, la position du gestionnaire en elle-même peut représenter un défi ou, dans certains cas, un atout pour la gestion du marketing. Plus le dirigeant a de l'intérêt pour le marketing, plus cette fonction de gestion sera clairement définie et visionnaire. Le second défi rencontré est la difficulté à calculer son retour sur investissement. Tous les entrepreneurs s'entendent pour dire que le marketing demande des efforts importants au niveau des ressources humaines et financières. Il s'agit bien évidemment d'un enjeu très important pour la PME qui, comme nous l'avons vu, possède des ressources plus limitées que dans la grande entreprise. Finalement, l'embauche de la main-d'œuvre qualifiée en gestion du marketing représente un troisième défi de taille pour les entrepreneurs. Les gestionnaires nous partagent leur avis et des pistes de réflexion intéressantes à ce sujet.

Après avoir identifié les principaux défis des entreprises, nous avons tenté de mettre en lumière les compétences clés à développer pour un gestionnaire marketing dans la PME. Ultiment, ce gestionnaire devrait répondre ou du moins, savoir surmonter les défis qui ont été précédemment identifiés. J'ai donc questionné les participants sur les compétences idéales du gestionnaire marketing. Les résultats de ces discussions sont divisés en deux sections distinctes : les compétences (savoir-faire) et les compétences (savoir-être). Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, le savoir-faire renvoie aux compétences techniques et à l'expérience (les savoirs, la théorie, les études, etc). Le savoir-être renvoie plutôt aux compétences interrelationnelles ayant une dimension plus humaine et personnelle (les valeurs, les traits de personnalités, l'ambition, etc). Tous les entrepreneurs s'entendent pour dire qu'ils priorisent le savoir-être sur le savoir-faire. Toutefois, le savoir-faire marketing demeure important, surtout au niveau stratégique.

Ultiment, les entrevues permettront de répondre à notre question de recherche via différentes sous-questions discutées dans la problématique :

**Question de recherche :** Comment gérer efficacement la fonction marketing dans la PME?

Une étude exploratoire sur les défis et les compétences à développer.

#### **Sous-questions**

1. Quels sont les défis de gestion du marketing dans les PME?
2. Quelles sont les compétences à développer pour un gestionnaire marketing dans la PME?

Les résultats recueillis suite aux entrevues semi-dirigées permettent d'élaborer certains liens et de proposer une réponse à notre question de recherche. La réponse a été construite en cohérence avec ce qui a été trouvé dans la littérature, c'est-à-dire, que les PME requièrent des critères de gestion spécifiques qui tiennent en compte la grande diversité de ces entreprises (MARCHESNAY 1991). Je tenterai donc d'élaborer une réponse adaptée aux défis qui ont été identifiés et selon leur niveau d'intensité.

## **2. LES DÉFIS DE LA GESTION DU MARKETING DANS LA PME**

### **2.1 L'intérêt du dirigeant vis-à-vis du marketing**

Le premier défi qui a émergé des entrevues tourne autour de la vision marketing du dirigeant et de ses connaissances. En effet, la gestion du marketing est fortement impactée par l'intérêt et les connaissances du dirigeant en place. Comme le disait Marchesnay, pour être bien gérées, les PME doivent tenir compte de leur spécificité dont le rôle prédominant qu'occupe l'entrepreneur au sein de l'entreprise. C'est un constat qui s'est fait ressentir au cours des entretiens. En effet, plus le gestionnaire était connaissant et intéressé vis-à-vis du marketing, plus la fonction et la vision étaient précisément décrites. J'ai demandé aux gestionnaires de me décrire l'évolution de leur fonction marketing dès les débuts de l'entreprise à aujourd'hui. Plusieurs s'entendent pour dire que certaines erreurs étaient le résultat d'une méconnaissance de la fonction marketing. Avant d'avoir un département marketing opérationnel, les entrepreneurs moins connaissants ont dû faire plusieurs essais/erreurs. Ce défi est à mon avis le plus important car il a une influence directe sur les deux autres défis identifiés (difficulté de calculer le retour sur investissement ROI) et le choix des ressources marketing (difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée). Comme le mentionne Mohamed Bayad et Daniel Nebenhaus en 1998 dans leur étude sur la gestion des ressources humaines dans la PME: "Le dirigeant est le vecteur principal de ce modèle, Par l'impact de sa philosophie de gestion, sa vision de l'organisation et de ses finalités, il est considéré comme la clé de lecture indispensable du système de GRH en PME et, comme tel, il se situe au sommet du modèle pyramidal". Je pose un constat similaire en ce qui concerne la gestion de la fonction marketing.

Le premier participant explique :

*"Au début, quand on a voulu créer une fonction vente, on n'avait pas encore un esprit marketing. On a fait affaire avec des firmes externes de renommées qui étaient probablement*

*très bonnes mais, les résultats n'étaient pas là. Méa culpa au sens où nous, on avait pas de vision de ça, on n'avait pas de guide pis on connaissait pas ça le marketing. Après avoir fait le site web, on ne savait pas qui allait être le leader et qui allait s'en occuper. Dans notre tête, on a fait le branding, le site web puis c'était réglé. (...) Si tes dirigeants ou les gens qui sont à la tête de l'entreprise n'ont pas une bonne idée de ce que ça devait être le marketing j'imagine que c'est difficile d'être efficace."*

Le deuxième participant qui est *Chief Growth Officer* et associé dans l'entreprise est très à l'aise avec la fonction vente et marketing. Il est lui-même responsable de la gestion de son équipe marketing qui comporte 4 personnes. Selon lui, c'est important d'avoir une vision claire et structurée de son département marketing. Il réitère également à maintes reprises l'importance d'avoir un marketing très terrain et orienté sur les besoins du client. Pour lui, un marketing terrain implique qu'une personne marketing est également habilitée à faire de la vente à l'occasion.

*" Il y a peut-être un manque de connaissance au niveau des entrepreneurs. Toi, ton job en tant qu'entrepreneur c'est de comprendre ton offre et de t'assurer que la personne marketing la comprend et va voir des clients. Quand on a pas d'intérêt, c'est facile d'engager des gens marketing et de les laisser travailler. Aussi, souvent les gens en vente ont une grosse personnalité et prennent le lead sur le marketing. Le problème principal c'est d'avoir le directeur des ventes qui s'occupe du marketing. Ce qu'il faut c'est que le marketing drive la business et pas l'inverse".*

Le cinquième répondant n'est pas à l'aise avec la fonction marketing. L'entreprise manufacturière est très nichée et compte sur le bouche-à-oreille pour se faire connaître. Pendant plusieurs années, c'est le président et fondateur de l'entreprise qui était responsable des ventes et du marketing. Sa femme a pris la relève de l'entreprise et a embauché une personne responsable des ventes et du marketing il y a près de deux ans puisqu'ils visent une croissance des ventes. La fonction marketing n'est pas très mature dans cette entreprise. La directrice générale fait le commentaire suivant :

*"Je sais que le marketing c'est important pour l'entreprise mais pour moi, c'est de l'inconnu*

*et je n'aime pas ça. Tous les autres départements ça va mais le marketing, j'ai vraiment pas d'intérêt. C'est pour ça que je suis contente que X s'est joint à l'équipe. Mon mari s'en occupait avant et il a de bonnes compétences en développement et a beaucoup d'expertise mais pas du tout en marketing. On est pas très marketing."*

Au terme des différentes entrevues, il est clair que la vision et les compétences du dirigeant influencent grandement la gestion de la fonction marketing. Si celui-ci a de l'intérêt pour le marketing, il y a de forte chance que son département soit plus structuré et qu'il performe mieux. Le marketing et son déploiement est limité par les actions qui sont entreprises par le dirigeant en place. Le défi réside donc à comprendre la vision unique du dirigeant pour ensuite instaurer une équipe ou une stratégie adaptée. Comme nous l'avons vu, plusieurs cas de figure sont possibles et à l'occasion, le gestionnaire marketing en place va occuper d'autres fonctions (comme celle de la vente). Le premier défi est donc lié principalement à la vision du dirigeant et à ses connaissances. Toutefois, il ne s'agit pas du seul défi qui a été soulevé lors des entrevues. La difficulté à calculer le retour sur investissement (ROI) des efforts marketing est un sujet qui revient maintes reprises.

## **2.2 La difficulté de calculer son retour sur investissement**

Plusieurs dirigeants ont mentionné qu'il est difficile de calculer son retour sur investissement (ROI) en marketing. Le marketing est une discipline qui vise des objectifs généralement moyen-long terme. C'est une perspective parfois décourageante pour les propriétaires de PME qui travaillent en mode réactif. Ceux-ci vont prioriser les activités qui ont du rendement immédiat sur les ventes. Comme nous l'avons vu dans la contextualisation théorique, les PME sont plus généralement flexibles et réactives. C'est un critère qui ne joue pas en la faveur des investissements marketing. Avoir un marketing rigoureux et constant demande temps, énergie et argent pour les propriétaires.

Le premier répondant explique qu'au-delà des investissements, il n'existe pas de garantie de rendement. Contrairement aux autres disciplines de la gestion, le marketing est perçu comme intangible et difficilement prévisible.

*“Le marketing on veut y accorder de l’importance mais c’est pas simple parce que même les firmes te le disent : ils ne connaissent pas le ROI à l’avance. C’est jamais très précis. Ça peut fonctionner comme ça peut ne pas fonctionner il n’y a pas de garantie de ça. En finance c’est pas comme ça, en opération c’est pas comme ça. Le marketing c’est un peu moins tangible sur le prévisionnel.”*

Le troisième participant est naturellement attiré vers le marketing, il s’est formé par lui-même. *“ J’ai passé un an ou deux à écouter des guru marketing tous les soirs et ça a été une façon pour moi de faire du rattrapage sur cette science, j’ai beaucoup d’intérêt face à la fonction marketing, je me donnerais un 9 sur 10 en la matière”.*

Lorsque je le questionne sur les défis des PME par rapport au marketing, il m’explique qu’il voit beaucoup de réticences et de pessimisme de la part des entrepreneurs vis-à-vis du marketing. Selon lui, les professionnels sont très mal outillés pour connaître le ROI en marketing.

*“Je pense qu’un des gros problèmes pour les PME c’est que le marketing coûte cher. Puis les gens sont très mal outillés pour savoir comment on génère de ventes pour chaque dollar investi. C’est probablement ça qui décourage. Je suis en train d’embarquer un partenaire dans mon entreprise, c’est quelqu’un qui a un background opérationnel et informatique. Quand on parle de marketing et tout ça, c’est clair que dans sa tête ça coûte cher, il se pose beaucoup de questions sur combien ça va rapporter, etc. Tu vois qu’il est plus réticent.”*

Contrairement à son partenaire, il est enclin à investir en marketing car il a une vision du potentiel que cela représente. On peut dire que cet exemple est près du défi que nous avons identifié précédemment concernant la vision de l’entrepreneur vis-à-vis du marketing. Selon lui, il faut avoir une approche optimiste par rapport au marketing et ne pas chercher son retour sur investissement dans les premiers mois.

*“Quand tu démarres en marketing et que tu commences à investir, je pense pas qu’il faut que tu cherches ton retour sur investissement dans les prochains six mois, il y a de l’inertie à rentrer là dedans. Quand tu veux te lancer dans ta fonction marketing au début ça prend*

*comme un acte de foi. Il faut avoir une approche plus optimiste par rapport au marketing. Malheureusement, c'est rarement perçu comme ça.*

Le quatrième participant explique que le marketing est un investissement important en termes de temps pour l'équipe. Il explique qu'au sein de son entreprise, le marketing est parfois écarté lorsqu'il y a des priorités qui se font sentir au niveau opérationnel. Comme le marketing a des effets à plus long terme, il est plus difficile de garder le focus sur les activités de promotion qui visent un retour sur le moyen long terme.

*Je crois que le principal enjeu au niveau de la gestion du marketing c'est le temps que ça exige. Le marketing c'est très "high maintenance", ça coûte cher à entretenir. Les PME on est beaucoup beaucoup dans l'immédiat. Oui il faut tenter de prévoir au maximum ce qu'il faut faire. Mais quand un bon coup arrive dans une PME, il ne s'affiche pas 4 semaines à l'avance. On est beaucoup dans l'immédiat. Je pense que ce n'est pas de la mauvaise volonté de notre part mais vu que le retour sur investissement n'est pas immédiat, c'est plus difficile. Ce n'est pas une science exacte non plus. On essaie des choses.*

Tous les entrepreneurs qui ont répondu à mon entrevue ont abordé le sujet du retour sur investissement d'une manière ou d'une autre. L'investissement a été présenté sous plusieurs formes : investissement de temps, d'argent, d'énergie et de ressources. Dans tous les cas, les répondants s'entendent pour dire qu'il est difficile de calculer son retour sur investissement et, surtout, de le prévoir à l'avance. Les activités quotidiennes et les ventes à court terme l'emportent sur les objectifs à plus moyen-long terme de l'entreprise. Comme notre troisième participant l'a soulevé, il y a une certaine inertie à débiter des activités marketing soutenues en PME. Si on part de ce constat et qu'on juxtapose notre premier défi, on peut comprendre pourquoi plusieurs entrepreneurs se découragent et abandonnent les investissements marketing après quelques tentatives infructueuses. Mis à part ces deux problèmes, un dernier point a été soulevé dans les entrevues, celui du recrutement de main-d'œuvre qualifiée en marketing. Même si l'entrepreneur a une vision claire de son développement marketing et qu'il n'accorde pas trop d'importance à son retour sur investissement à court terme, encore faut-il qu'il embauche une ou des ressources qualifiées pour gérer son marketing.



### 2.3 Le recrutement de main-d'oeuvre qualifiée

Le troisième défi qui a été identifié par les gestionnaires au cours des entrevues est le recrutement de main-d'oeuvre qualifiée. La pénurie de main-d'oeuvre est un phénomène qui est observé depuis plusieurs années dans plusieurs industries au Québec. Malgré le taux de chômage qui a augmenté à 9% suite à la COVID-19, les entreprises se font toujours concurrence pour recruter les meilleurs talents.

Le premier répondant me confie que plusieurs tentatives ont été faites au niveau de l'embauche pour la gestion du marketing dans le passé. Dans un de ces exemples, il m'explique qu'une première erreur a été d'aller chercher un consultant marketing de haut calibre qui avait beaucoup d'expérience dans la très grande entreprise. Son plan étant inaccessible pour les ressources dont la PME disposait à cette époque.

*“Une fois, on est allé chercher une grosse pointure, quelqu'un qui avait beaucoup d'expérience en développement des affaires mais, dans la très grande entreprise. Il avait fait une super analyse diagnostique et une planification stratégique déployée sur plusieurs axes. On était super impressionnés mais, le gars pensait qu'on allait avoir des gens et des équipes pour déployer ça. C'est resté sur papier et ça n'a rien donné. Donc finalement ça nous a coûté TRÈS cher pour absolument rien. Maintenant, j'essaie de me tenir loin des gens qui font des stratégies haute voltige comme ça.*

Comme nous l'avons vu dans l'étude de Jean-Claude Pacitto, Pierre-André Julien et Philippe Bizeul, dans certains cas, une formalisation excessive du marketing peut être contre-productive. Le témoignage du premier répondant représente bien le constat de ces auteurs. Il rappelle également que les PME ne fonctionnent pas selon les mêmes paramètres que la grande entreprise, les compétences et le style de gestion doivent être adaptés en conséquence.

Le cinquième répondant discute également de ses difficultés au niveau du recrutement. Selon lui, les gens en place n'étaient pas en mesure de faire la démonstration de leur valeur ajoutée et de démontrer qu'ils génèrent des ventes avec de nouveaux clients ou plus de ventes avec les clients actuels. Deux embauches inutiles ont été effectuées depuis les huit dernières années. Une des deux recrues est restée au sein de l'entreprise pendant plus d'un an sans avoir généré la moindre vente.

*“L'entreprise depuis 15 ans a essayé à deux trois reprises de recruter quelqu'un au niveau des ventes et du marketing pour nous aider à nous développer et pour s'occuper de nos produits. On a fait affaire avec des firmes chasseurs de tête et c'est très difficile car il y a en a qui sont bons vendeurs d'eux-même mais il n'y a pas nécessairement un fit. Notre ancien directeur des ventes est resté pendant plus d'un an. Il s'occupait des clients qu'on avait déjà mais il n'a pas été capable d'aller chercher de nouvelles ventes. C'est important pour nous quand on considère qu'une seule vente peut rapporter de 300 000 à 400 000 \$. On a essayé mais il n'a même pas rentabilisé son salaire.”*

Le quatrième répondant, qui est une firme spécialisée en gestion des ressources humaines, n'a jamais eu de responsable du marketing jusqu'à tout récemment. C'était les associés qui étaient responsables de faire des ventes et du marketing dans leur propre réseau. Cependant, ils accompagnent plusieurs de leurs clients PME dans le processus de recrutement de responsable en marketing. Voici ce qu'ils observent.

*“ C'est excessivement difficile pour une PME de recruter des talents parce que les talents coûtent cher et sont en demande. Le problème aussi, c'est que la PME est souvent à la recherche de la perle rare qui fait tout en marketing (stratégie, rédaction, médias sociaux, numérique, etc). Ce qu'on recommande le plus souvent à nos clients, c'est d'avoir quelqu'un qui connaît bien la business et qui est intéressé à prendre le lead sur le marketing et qui se fait épauler par un expert en externe. Encore là, ça dépend de la taille et des ressources des PME. C'est important de faire un bon diagnostic RH et bien cibler les besoins de l'entreprise avant de recruter. En marketing, il y a tellement de spécialités et de profils que c'est facile de se perdre”.*

Nous avons identifié les principaux défis liés à la gestion du marketing dans la PME : l'intérêt du dirigeant, la difficulté de calculer son retour sur investissement et le recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Afin de répondre à notre question de recherche, il est important de se pencher sur les compétences à développer par les gestionnaires marketing dans la PME. Normalement, ces compétences devraient être alignées sur les défis rencontrés à l'étape précédente. Cette deuxième partie de notre section résultat va nous fournir des pistes de solution pour répondre à notre question de recherche "Comment gérer efficacement la fonction marketing dans la PME?" Pour aborder la section résultat des compétences à développer pour les gestionnaires, nous allons diviser les compétences en deux sections : le savoir-faire et le savoir-être.

### **3. LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER PAR LES GESTIONNAIRES MARKETING EN PME**

#### **3.1 Le savoir-faire**

Comme nous l'avons vu dans la phase de contextualisation théorique, les savoir-faire font référence aux compétences techniques de la personne. Les répondants avaient des réponses assez similaires au niveau des savoir-faire recherchés pour un gestionnaire marketing dans la PME. La plupart des entrepreneurs ont nommé : la créativité, la curiosité, la polyvalence, savoir bien communiquer et avoir une vision stratégique. Certains ont également parlé de la dimension numérique et de certains profils spécialisés.

Le premier répondant met l'emphase sur la polyvalence et la communication. Il note également la créativité et le savoir déployer "hands on / pratico-pratique".

*En PME ça prend quelqu'un de plus polyvalent et moins spécialisé. Quelqu'un qui connaît le hands on. Pis si il est pas capable de se mettre les mains dedans il faut qu'il sache ce que ça prend. En termes de compétence ça prend quelqu'un de plus pratico-pratique. Je présume que ça prend de la créativité. Cette personne doit aussi avoir des skills qui lui permettent tant de parler à la haute direction qu'au reste de l'équipe.*

Le quatrième répondant met l'emphase sur la vision stratégique du gestionnaire. Selon lui, il s'agit de la compétence centrale d'un gestionnaire marketing en PME. Il doit être apte à déceler l'avantage concurrentiel afin de définir la suite des activités marketing.

*Être stratégique c'est savoir déceler l'avantage concurrentiel. C'est pour moi une des définitions de la stratégie et en PME c'est très porteur. L'approche marketing est beaucoup plus claire un coup que tu comprends bien ton avantage concurrentiel. C'est pour ça que ça prend des compétences stratégiques et plus conceptuelles. Sinon ton message auprès de ta cible pourrait être très chaotique. Le PME a besoin d'une compétence conceptuelle et stratégique. C'est super important que la personne en marketing comprenne la vision pour ne pas passer à côté de la cible. Si on ramène ça aux compétences de l'individu : l'intérêt, la créativité, la communication. La personne en marketing gère tout ce qui a trait à la forme du message donc c'est très important qu'elle maîtrise la stratégie pour donner un ton, un fond et une forme au message qui fait du sens pour tes clients.*

Le troisième répondant a une vision claire des compétences techniques requises en marketing dans une PME. Selon lui, trois profils techniques sont requis pour être performant et créer du contenu pertinent à partager en ligne.

*À mon avis ça prend trois profils, un profil de copywriting, un profil plus designer graphique et troisièmement quelqu'un plus en mode analytique pour faire le suivi de nos performances puis aller chercher les conversions à chaque étape. Selon moi c'est les trois profils qu'il faut aller chercher.*

Les répondants ont mentionné quelques compétences techniques au cours des entrevues mais, pour la plupart, ils se sont concentrés à énumérer des compétences personnelles qui relèvent davantage du savoir-être que du savoir-faire.

### **3.2 Le savoir-être**

Le savoir-être fait référence à la capacité d'un individu à produire des actions et des réactions

cohérentes avec les autres. Le savoir-être a une dimension plus humaine et renvoie à des valeurs et des traits de personnalité contrairement au savoir-faire qui renvoie à des compétences techniques et à l'accomplissement d'une tâche. Des attributs comme l'autonomie, l'intérêt, la passion, l'adaptabilité et le sens de la débrouillardise ont été énumérés par les entrepreneurs durant les entrevues. Le troisième répondant met beaucoup d'emphase sur l'importance du savoir-être et les capacités naturelles de l'individu à considérer avant l'embauche. Il recherche des intervenants qui ont des bonnes aptitudes d'apprentissage et d'autonomie. Afin de s'assurer que ses employés rencontrent bien ses attentes, il fait passer des tests psychométriques avant l'embauche d'une nouvelle ressource.

*Je pense que dans les PME tu ne veux pas le profil de gens qui travaillent dans une grande entreprise. On cherche des gens qui sont autonomes, débrouillards, on va payer plus cher pour ça. Quand on fait de l'embauche, on fait des entrevues mais on fait toujours passer des tests psychométriques et on regarde beaucoup plus le savoir-être que le savoir-faire. Le savoir-faire c'est facile, on va suivre une formation... si tu as les aptitudes d'apprentissage, d'autonomie et de travail d'équipe c'est préférable. Ça vaut 100 fois plus cher que d'embaucher quelqu'un qui est super bon techniquement mais qui a une mauvaise attitude. On est prêt à faire des compromis sur le savoir-faire mais pas sur le savoir-être. Tu ne peux pas envoyer quelqu'un suivre une formation pour apprendre à travailler en équipe ou pour apprendre à être autonome. Par contre, tu peux l'envoyer suivre une formation pour lui apprendre à gérer des campagnes adwords, c'est ça la différence.*

Le quatrième répondant croit que la formule idéale est une bonne connaissance du marché et de la curiosité pour pousser l'entreprise à aller plus loin. Il nomme également l'esprit de synthèse (qui relève davantage des compétences liées au savoir-faire) et la rigueur.

*Je pense qu'il y a un aspect de la personnalité et du naturel des gens qui est super important et j'ajoute à ça une bonne connaissance du marché. Quand tu sais comment bien t'adresser aux gens et comment attirer l'attention, il faut savoir bien synthétiser et mettre en œuvre. Il faut que tu sois capable de faire les choses et être assez curieux pour pousser. Je pense qu'en marketing ça prend de la curiosité. Ça demande aussi beaucoup de rigueur.*

Le troisième répondant mise sur la connaissance client, l'empathie, la curiosité et l'authenticité, la personnalité et la capacité d'apprentissage. Pour lui, il est primordial de conserver leur expertise à l'interne et d'avoir des gens en marketing qui sont proches des clients et intéressés à communiquer les services de l'entreprise. Selon lui, cela prend des gens avec un profil entrepreneurial qui ont le désir d'exécuter les stratégies et d'aller sur le terrain.

*La première chose qu'on regarde c'est la capacité d'apprendre, l'autonomie, la personnalité, des gens qui n'ont pas peur d'essayer et de faire des erreurs et de se relever etc. Mon objectif à l'interne est de garder l'expertise que nous on a et qui est unique. Moi ce que je veux de l'équipe marketing c'est que tu rencontres l'externe, tu expliques c'est quoi nos cibles, ce qu'on a fait par le passé ce qui a fonctionné ce qui n'a pas fonctionné. Le but c'est garder l'intelligence des clients et avoir des gens qui sont capable de bien intégrer ça. Nous on est en B2B, on vend à des grandes organisations, c'est difficile de trouver des gens en marketing qui ont vécu le buying journey de nos clients. Donc ça prend des gens en marketing qui ont beaucoup d'empathie, qui sont curieux et qui sont capables de parler à nos clients. Cette authenticité là et cette curiosité c'est ce que ça prend dans notre équipe. Le reste comme automatiser des campagnes, ou faire du SEO peut se donner à l'externe. C'est sûr que ça prend des gens stratégiques, l'enjeu c'est de trouver des gens qui ont un peu le côté entrepreneur parce qu'il faut vouloir exécuter aussi.*

Le quatrième répondant exprime que pour une première fois avant l'embauche de leur première ressource, ils ont fait affaire avec une firme externe spécialisée en ressources humaines. La nouvelle personne en poste qui satisfait les attentes de la directrice générale a passé des tests psychométriques qui donnent d'importants indicateurs sur les compétences naturelles de la personne.

*Quand j'ai engagé X, j'ai fait faire une analyse de ses potentiels par une firme externe spécialisée. Ce qu'il est ressorti est qu'elle avait le potentiel de développement et le potentiel de gestion en elle donc ça, c'était bon pour nous."*

Finalement, le premier répondant compare l'importance relative à trois grandes catégories de savoir selon lui : les grands savoirs théoriques, le savoir-être et le savoir-faire.

*Le savoir stratégique et les grandes connaissances à mon avis ça a beaucoup moins d'importance dans la PME que dans la grande entreprise. Si il fallait que je divise ça en % je donnerais 60% d'importance au savoir-être, 35% au savoir-faire et 5% aux grands savoirs théoriques.*

Tous les entrepreneurs s'entendent que les compétences qui sont liées au savoir-être ont une importance prédominante sur les compétences liées au savoir-faire. Plusieurs qualités dont le sens de l'entrepreneuriat, l'adaptabilité, l'autonomie, la curiosité et la passion sont au centre des discussions pendant les entretiens. Ces résultats sont alignés avec ce que nous avons trouvé plus tôt dans la littérature. Maintenant que nous avons identifié nos principaux défis et les compétences idéales selon les gestionnaires, tentons de répondre à notre question de recherche "Comment gérer efficacement le marketing dans la PME".

#### **4. PROPOSITION D'OUTIL : Comment gérer efficacement le marketing dans la PME? Proposition selon le profil du dirigeant.**

Le rôle prédominant de l'entrepreneur au sein de la PME est un aspect qui a été abordé à maintes reprises dans la littérature. Il est donc important de prendre cet élément en compte dans l'élaboration de la réponse. Je vais tenter de proposer un modèle d'allocation de ressources et d'allocation des compétences humaines selon le profil du dirigeant. Cette proposition est basée à la fois sur le contexte théorique et sur les meilleures pratiques discutées au cours des entretiens avec les dirigeants d'entreprise. Selon moi, la gestion du marketing devrait être réfléchie en complémentarité avec les compétences du dirigeant en place. L'outil a été développé en partant du constat que plus les connaissances et compétences en marketing du dirigeant de la PME sont avancées, moins il aura besoin d'une ressource marketing expérimentée. Un pointage a été accordé à trois questions clés (les connaissances du gestionnaire, sa vision des investissements et des actions à entreprendre et son désir de l'investir dans la fonction marketing). La moyenne du pointage de ces questions est un indicateur du niveau d'implication du gestionnaire dans sa fonction marketing et par le fait même, du type de ressource à prioriser.

## Répondre aux questions suivantes sur une échelle de 1 à 10

**1 = Tout à fait en désaccord**

**10 = Tout à fait d'accord**

Vous avez des connaissances avancées en gestion du marketing.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vous avez une vision des investissements et des actions à entreprendre.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Vous avez le désir de vous investir et de gérer la fonction marketing.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

<b>Profil Directeur marketing</b> <b>3 à 12 points</b>	<b>Profil Gestionnaire marketing</b> <b>13 à 23</b>	<b>Gestion des spécialités</b> <b>24 à 30 points</b>
---	--	---

### **Profil Directeur marketing (3 à 12 points)**

Les répondants qui ont entre 3 et 12 points ont très peu d'intérêt et/ou de connaissances en lien avec la fonction marketing. Ils devraient rechercher un Directeur marketing ou un Directeur commercial afin de gérer efficacement la fonction marketing. Dans ce cas de figure, il faut chercher un candidat qui a beaucoup d'autonomie et un sens de l'entrepreneuriat développé pour prendre en charge l'ensemble de la planification stratégique et l'exécution des activités commerciales. Watson (1995) et Johannisson (2003) font remarquer que la formalisation inhérente à toute structure qui se développe, doit toujours se combiner avec des comportements entrepreneuriaux de spontanéité et de souplesse car ce sont ces derniers qui permettront à l'entreprise de changer de cap rapidement. C'est dans ce cas de figure que la compétence recherchée est la plus élevée et complexe. Le candidat doit à la fois détenir des habiletés politiques, du leadership et des savoir-faire développés. Le sens de la stratégie est également essentiel à considérer puisque le responsable chapeautera vraisemblablement l'ensemble des activités marketing.

### **Profil Gestionnaire marketing (13 à 23 points)**



Les répondants qui ont entre 13 et 23 points ont des connaissances et une envie modérée de s'investir dans la fonction marketing. Afin d'optimiser leur marketing, ces dirigeants devraient se concentrer sur l'embauche d'une ressource marketing de type "professionnel". Il sera important de bien encadrer la ressource et de la guider avec un plan d'action et des suivis. Contrairement au profil "Directeur marketing", le gestionnaire agit comme conseiller et non comme leader de la fonction marketing. Il est important de considérer les compétences techniques au niveau du déploiement ainsi que ses habiletés à travailler en équipe et à comprendre la vision stratégique de l'entreprise. Cette personne devra être habile pour discuter avec les membres de la direction et le reste de l'équipe et obtenir l'information dont elle a besoin pour manoeuvrer le plan marketing.

### **Gestion des spécialités (24 à 30 points)**

Les répondants qui ont entre 24 et 30 points sont naturellement impliqués et leader de la fonction marketing. Si la vision et la stratégie sont claires, il reste à déployer le plan marketing. Dans ce cas de figure, il faut s'entourer de compétences techniques et de soutiens qui vont permettre au marketing de se développer davantage. Le savoir-être demeure une dimension importante mais, les compétences recherchées devront être affinées. Par exemple, au lieu de rechercher quelqu'un qui a beaucoup de leadership pour cette fonction, on devrait rechercher des compétences comme l'autonomie, la débrouillardise et l'ouverture à la critique. Il sera également important d'encadrer la ressource en lui donnant des livrables et des objectifs clairs. Comme nous l'avons vu lors de la revue de la littérature, BOTERF croit que : plus l'employé se trouve dans un contexte d'organisation Taylorienne et standardisé, plus la compétence recherchée sera définie comme "un savoir-faire en situation". Au contraire, plus l'employé se trouve dans un environnement de travail dynamique, plus la compétence requise sera définie comme "un savoir-agir en situation". Si la vision marketing du dirigeant est suffisamment standardisée, il est possible d'aller chercher des individus avec un profil, je crois qu'il est possible d'aller chercher des individus qui ont des compétences plus techniques pour déployer les activités.

## CONCLUSION

En conclusion, pour gérer efficacement le marketing dans la PME il faut prendre en considération l'intérêt et les compétences du dirigeant dans l'équation. Plus celui-ci est intéressé et impliqué dans la fonction marketing, plus les compétences recherchées seront d'ordre technique. À l'inverse, moins l'entrepreneur est impliqué et intéressé dans la fonction, plus il devra aller chercher des compétences qui relèvent du savoir-être telles le leadership et le sens entrepreneurial. Ultimement, ce qu'il faut retenir, c'est qu'une saine gestion du marketing dans la PME doit être basée sur un diagnostic des compétences qui sont déjà présentes à l'interne. Ainsi, on optimise les ressources en place et le retour sur investissement. Comme nous l'avons vu dans les résultats, le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée et l'allocation des ressources représentent des défis importants pour les PME. Ces défis mettent l'accent sur la solution proposée qui est de poser un diagnostic de départ pour allouer les ressources humaines et les compétences en conséquence. Cette piste de solution est loin de régler le problème de la gestion du marketing en PME mais, je crois qu'il s'agit d'un bon point de départ et d'une réflexion qui doit être posée par les propriétaires d'entreprise.

Cette étude apporte de nouvelles pistes de réflexion pour les gestionnaires et propriétaires de PME. Tout d'abord, l'étude invite les propriétaires à se questionner sur leurs défis d'entreprise et leur rapport personnel au marketing. L'outil proposé pour l'allocation de ressources marketing dans la PME selon le profil du dirigeant en place est également un apport managérial important dans la recherche. L'identification des compétences (savoir-faire

et savoir être) idéales pour les responsables marketing est également un élément important à prendre en considération pour le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée en marketing.

**Voici les apports les plus significatifs de l'étude :**

- La gestion du marketing doit être organisée en complémentarité avec le profil du dirigeant en place et prendre en compte les critères spécifiques de la PME en question
- Les défis les plus importants dans la gestion du marketing dans la PME sont : l'intérêt du dirigeant et sa vision, la difficulté de calculer son retour sur investissement et la difficulté de recruter du personnel qualifié
- L'outil de management pour l'allocation des ressources marketing selon le profil du dirigeant

Bien sûr, cette recherche comporte plusieurs limitations. Tout d'abord, l'échantillon de personnes interviewé est limité (5 répondants). De plus, j'ai exclu un élément qui pourrait avoir une incidence sur les résultats, c'est-à-dire, la taille de la PME. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, il existe différentes tailles de PME (la très petite entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise). La taille de la PME pourrait ultimement influencer les ressources qui sont en place et nos recommandations. Finalement, nous n'avons pas pris en compte les objectifs de l'entreprise dans la recherche. Nos recommandations sont construites pour des entreprises qui recherchent le développement et la croissance et pas seulement le maintien ou le retrait progressif de leurs activités.

Dans les recherches futures il serait intéressant d'évaluer les défis et les compétences requises en marketing selon la taille de la PME pour voir si certaines tendances se dessinent. Faire la distinction entre les tailles de PME permettrait d'affiner la présente recherche. Il serait également intéressant d'approfondir la perception du marketing du propriétaire et son impact sur les investissements. Dans la présente recherche, nous nous sommes concentrés sur les compétences des responsables marketing dans la PME comme solution. Il pourrait potentiellement avoir d'autres solutions pertinentes telles l'impartition de la fonction marketing dans une agence externe. Il serait intéressant de comparer les entreprises qui ont une ressource à l'interne et celles qui gèrent le marketing à l'externe et comparer leurs performances. Finalement, recueillir le point de vue des gestionnaires marketing des PME

pourrait également enrichir la recherche. Les questionner par rapport à leur vision des défis pourraient soulever d'autres problématiques et pistes de solution potentielles.

## Bibliographie

Marion G. (1995). Le marketing-management en question. *Revue Française de gestion* numéro Janvier/Février 1995.

Bayard, M. & Nebenhaus, D. (1998) Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME. *Revue internationale P.M.E.* vol. 11 Num 2-3.

Marchesnay (1991), M. La PME : une gestion spécifique. *Économie Rurale*, vol. 206, pp.11-17.

Pacitto, J-C. & Julien, P.-A. (2006) Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise? *Revue internationale P.M.E.*, 19 (3-4), 77-110.

Pacitto, J-C. Julien, P.-A. Bizeul P. (2007) Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing? Une exploration franco-québécoise. *Management & Avenir*. vol 11, pp. 119 à 146.

Dejoux, C. Ansiau, D. Wechtler, H. (2006) Compétences émotionnelles et capacité d'apprentissage des dirigeants. *Revue internationale de psychologie*. vol 12, pp. 165 à 189

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016) L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. *Armand Colin 4e édition*.

Géniaux, I. & Mira Bonnardel, S. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique. *Revue internationale P.M.E.*, 14 (2), 41-65.

Le Boterf, Guy (1994) De la compétence. Essai sur un attracteur étrange, Paris, *Les Editions d'organisation*, pp. 16-18.

Perrenoud, Ph. (2001) Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle, Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.

Thietart, R-A. et al. (2014) Méthodes de recherche en management. *Dunod 4eme édition*.

Inconnu (2015) Défis des PME. *Étude points de vue BDC* - Septembre 2015

Mintzberg, H. (1990) The manager's job : Folklore and fact. *Harvard Business review*, From the March-April 1990 issue.

Le Boterf, G. (2001) De quel concept de compétence avons-nous besoin? Dossier les compétences de l'individuel au collectif. *Soins Cadres*. Vol 41.

Fangfang L. Jorma L. Leonidas C. (2020) Social media marketing strategy : definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of marketing Science* 49:51-70

## **Annexe 1 : Publication LinkedIn pour trouver des répondants**

Bonjour à tous, dans le cadre de ma Maîtrise en administration des affaires (MBA), j'effectue une recherche sur la gestion du marketing en PME. Je m'intéresse plus précisément aux compétences à développer pour les gestionnaires et aux meilleures pratiques.

Je sollicite votre aide pour trouver des propriétaires ou chefs d'entreprise qui seraient intéressés à répondre à mes questions par visioconférence ou par téléphone (+- 30 minutes). Le répondant devra avoir un rôle d'autorité sur la fonction marketing et être au sein d'une entreprise comportant de 9 à 50 employés.

Travaillant moi-même en marketing dans une PME, je vois certains défis qui sont inhérents à sa taille et à son fonctionnement. Même si nos ressources sont limitées, je crois sincèrement que c'est possible de faire du "bon marketing". N'oublions pas que les PME représentent plus de 90% des emplois du secteur privé au Québec et une part impressionnante de notre économie. Il est important voir capital de nous rassembler afin de trouver des stratégies marketing efficaces et adaptées.

Vous êtes chef d'entreprise et le sujet vous intéresse? Communiquez avec moi!

Vous souhaitez m'aider? Partagez ou identifiez un répondant potentiel.

Merci à tous de me soutenir dans cette dernière étape vers l'obtention de mon MBA.



## Annexe 2 : Guide d'entrevue

### 4 objectifs visés

- 1) Évaluer la situation actuelle
- 2) Explorer les bons coups et les mauvais coups en gestion du marketing
- 3) Comprendre les attentes des gestionnaires au niveau des compétences
- 4) Évaluer la satisfaction du gestionnaire par rapport aux ressources en place

### Questions d'introduction

- 1) Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise?
- 2) Depuis combien d'années êtes-vous dans l'entreprise?
- 3) Avez-vous un rôle d'autorité sur la fonction marketing?
- 4) Sur une échelle de 1 à 10, vos connaissances par rapport au marketing?
- 5) Dans quel secteur oeuvre votre entreprise?
- 6) En quelle année votre entreprise a été fondée?
- 7) Combien avez-vous d'employés?

### Questionnaire

- 1) Avez-vous une ou des ressources internes qui sont chargées du marketing?
- 2) Si oui, combien?
- 3) Quelles sont les tâches attribuées à chacune des ressources?
- 4) Êtes-vous satisfaits des ressources en place?
- 5) Quels sont leurs points forts/ points faibles?
- 4) Est-ce que la structure de la fonction marketing a toujours été ainsi?
- 5) Quels ont été les bons coups marketing réalisés par votre entreprise?
- 6) Quel est votre plus grand défi par rapport à la gestion du marketing?

- 7) Faites-vous des distinctions entre vos clients (segmentation) ?
- 8) Quel est votre positionnement?
- 9) Effectuez-vous des veilles marketing ou commerciales?
- 10) Avez-vous de la difficulté à recruter des candidats compétents en marketing? Si oui, pourquoi?
- 11) Quel genre de profil recherchez-vous pour gérer la fonction marketing de votre entreprise?
- 12) Comment vous assurez-vous que les candidats correspondent à ce profil?
- 13) Croyez-vous qu'il existe une différence entre la gestion du marketing dans la petite et dans la grande entreprise? Si oui, quelles sont ces différences à votre avis?
- 14) Quelles sont les compétences essentielles à développer pour un gestionnaire marketing?